

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Social Exchange Theory dikemukakan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterimanya. Dalam konteks organisasi, berbagai bentuk dukungan, penghargaan, maupun lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Dalam lingkungan kerja, salah satu bentuk dukungan yang dapat dirasakan karyawan tercermin melalui *Psychological Safety*. Kondisi ini menggambarkan adanya rasa aman yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, pertanyaan, maupun kesalahan tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi negatif. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perlakuan positif yang diterima karyawan melalui lingkungan kerja yang aman akan membentuk persepsi yang positif terhadap organisasi. Persepsi tersebut selanjutnya dapat meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi.

Hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi berpotensi meningkatkan *Job Satisfaction*. Karyawan yang memperoleh dukungan serta perlakuan yang positif dari organisasi cenderung mengembangkan evaluasi yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, pengalaman kerja yang positif akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sebagai bentuk respons atas kondisi kerja yang dirasakan karyawan.

Selanjutnya, tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi berkontribusi terhadap terbentuknya *Affective Commitment*. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu, *Psychological Safety* juga dapat memperkuat *Affective Commitment* secara langsung karena karyawan merasakan adanya penerimaan, penghargaan, dan dukungan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa *Psychological Safety* dapat meningkatkan *Affective Commitment* baik secara langsung maupun melalui peningkatan *Job Satisfaction*.

2.1.1. *Affective Commitment*

2.1.1.1 Pengertian *Affective Commitment*

Affective Commitment merupakan salah satu dimensi komitmen organisasi yang menggambarkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa *Affective Commitment* ditandai oleh adanya keterikatan emosional, identifikasi terhadap organisasi, serta keterlibatan individu dalam aktivitas organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *Affective Commitment* yang tinggi cenderung bertahan dalam organisasi karena adanya keinginan pribadi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, bukan karena pertimbangan biaya maupun kewajiban moral.

Selain itu, *Affective Commitment* mencerminkan sejauh mana karyawan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga tujuan dan nilai organisasi dipandang sebagai bagian dari dirinya. Tingginya *Affective Commitment*

dapat mendorong munculnya loyalitas, keterlibatan kerja, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kim & Sohn, 2024).

2.1.1.2 Three Component Model (TCM) Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen utama yang dikenal sebagai *Three Component Model (TCM)*, yaitu:

1. Affective Commitment

Merupakan komitmen yang didasarkan pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasi. Karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

2. Continuance commitment

Merupakan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan biaya atau kerugian yang akan diterima apabila individu meninggalkan organisasi. Karyawan bertahan karena merasa membutuhkan organisasi.

3. Normative commitment

Merupakan komitmen yang didasarkan pada rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan bertahan karena merasa seharusnya tetap menjadi bagian dari organisasi.

2.1.1.2 Indikator *Affective Commitment*

Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa *Affective Commitment* mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan

terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, indikator *Affective Commitment* diselaraskan dengan skala yang digunakan dalam instrumen penelitian, yaitu:

1. Keterikatan emosional terhadap organisasi

Karyawan merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dan memandang organisasi sebagai bagian yang penting dalam kehidupannya.

2. Identifikasi terhadap organisasi

Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi serta menerima nilai dan tujuan organisasi sebagai bagian dari dirinya.

3. Keterlibatan dan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi

Karyawan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, bersedia terlibat dalam kegiatan organisasi, dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya.

2.1.2. Psychological Safety

Psychological Safety merupakan keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, dan mengemukakan perbedaan pendapat tanpa rasa takut terhadap penolakan atau hukuman (Edmondson, 1999).

Edmondson dan Bransby (2023) menjelaskan bahwa *Psychological Safety* berperan dalam mendukung keterbukaan, pembelajaran, kolaborasi, dan perilaku bersuara di lingkungan kerja. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan berpartisipasi secara aktif karena risiko interpersonal dapat dikelola secara lebih aman. Dengan demikian, *Psychological Safety* dapat dipahami sebagai kondisi lingkungan kerja yang memberikan rasa aman interpersonal sehingga karyawan

mampu menyampaikan ide, membahas masalah, dan belajar dari kesalahan secara terbuka.

Dengan demikian, *psychological safety* dapat dipahami sebagai kondisi psikologis dalam lingkungan kerja yang memberikan rasa aman interpersonal sehingga karyawan mampu bekerja secara optimal, berkolaborasi secara efektif, serta berinovasi tanpa rasa takut dan menyampaikan ide, serta belajar dari kesalahan tanpa adanya rasa takut terhadap konsekuensi negatif dari lingkungan kerja.

2.1.2.1 Indikator *Psychological Safety*

Pengukuran *Psychological Safety* dalam penelitian ini mengacu pada skala Edmondson (1999) sebagaimana digunakan oleh Li et al. (2022). Indikator yang tercakup dalam pengukuran tersebut meliputi:

1. Sikap tim terhadap kesalahan

Kesalahan diperlakukan sebagai bahan pembelajaran bersama dan tidak digunakan untuk menjatuhkan anggota tim.

2. Keterbukaan dalam menyampaikan masalah dan perbedaan

Anggota tim dapat menyampaikan kesulitan, pertanyaan, maupun pandangan yang berbeda secara terbuka.

3. Rasa aman dalam mengambil risiko interpersonal

Karyawan merasa aman untuk mengambil inisiatif, meminta bantuan, dan mengemukakan gagasan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

4. Penerimaan dan penghargaan terhadap kontribusi anggota tim

Anggota tim menerima perbedaan, saling mendukung, dan menghargai kemampuan serta kontribusi masing-masing.

2.1.2.2 Faktor-Faktor *Psychological Safety*

Psychological Safety dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan, respons antaranggota tim, dan sistem organisasi yang membentuk kualitas interaksi di tempat kerja (Edmondson & Bransby, 2023). Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kepemimpinan yang terbuka

Pemimpin yang bersedia mendengarkan, mengakui keterbatasan, dan memberikan respons yang membangun dapat meningkatkan keberanian karyawan untuk berbicara.

2. Respons tim terhadap ide dan kesalahan

Respons yang tidak menghakimi serta dukungan terhadap pembelajaran dari kesalahan dapat memperkuat rasa aman dalam tim.

3. Struktur komunikasi yang transparan

Mekanisme komunikasi, umpan balik, dan penyelesaian masalah yang jelas membantu mengurangi kekhawatiran karyawan ketika menyampaikan pendapat.

2.1.3. *Job Satisfaction*

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan salah satu sikap kerja yang menggambarkan penilaian individu terhadap pekerjaan yang dijalani. Penilaian tersebut terbentuk melalui pengalaman sehari-hari dan perbandingan antara kondisi pekerjaan yang diterima dengan hal-hal yang diharapkan oleh karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat berbeda antara satu individu dan individu lain meskipun bekerja dalam organisasi yang sama. Locke (1976) menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan maupun pengalaman kerja. Definisi tersebut

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berasal dari satu unsur pekerjaan. Karyawan melakukan evaluasi terhadap berbagai pengalaman, kemudian membentuk penilaian umum mengenai apakah pekerjaan memberikan perasaan positif atau negatif.

Macdonald dan MacIntyre (1997) mengembangkan *Generic Job Satisfaction Scale* untuk mengukur kepuasan kerja secara umum. Pendekatan tersebut memandang kepuasan sebagai evaluasi menyeluruh yang tercermin melalui perasaan terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan, penghargaan, kondisi kerja, keamanan, kesempatan berkembang, dan pengalaman menjadi bagian dari organisasi. *Job satisfaction* memiliki unsur afektif dan kognitif. Unsur afektif berkaitan dengan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan, sedangkan unsur kognitif berkaitan dengan penilaian mengenai karakteristik dan kondisi pekerjaan. Kedua unsur tersebut saling berkaitan karena penilaian terhadap kondisi kerja dapat memunculkan reaksi emosional, sementara pengalaman emosional juga dapat memengaruhi penilaian terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja berbeda dengan *affective commitment*. *Job satisfaction* berfokus pada penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja, sedangkan *affective commitment* berfokus pada hubungan emosional dengan organisasi. Meskipun berbeda, keduanya memiliki hubungan yang erat. Kepuasan yang dirasakan secara konsisten dapat membuat karyawan mengembangkan sikap positif terhadap organisasi tempat pengalaman tersebut diperoleh. Dalam penelitian ini, *job satisfaction* dipahami sebagai keadaan emosional dan penilaian positif karyawan CU Hati Nurani terhadap pekerjaan yang dijalani. Penilaian tersebut

meliputi hubungan dengan atasan, penghargaan, supervisi, rasa aman, kesempatan berkembang, penggunaan kemampuan, dan kenyamanan bekerja dalam organisasi.

2.1.3.2 Dampak *Job Satisfaction*

Tingginya *job satisfaction* dapat memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi. Salah satu dampaknya adalah munculnya sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang puas cenderung menjalankan tugas dengan perasaan yang lebih nyaman dan menunjukkan keterlibatan yang lebih baik dalam aktivitas kerja.

Kepuasan kerja juga berkaitan dengan kinerja. Judge et al. (2001) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Selain berkaitan dengan kinerja, kepuasan kerja dapat memengaruhi keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tidak memiliki dorongan yang kuat untuk mencari lingkungan kerja lain. Sebaliknya, ketidakpuasan yang berlangsung secara terus-menerus dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Dampak berikutnya adalah meningkatnya *affective commitment*. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat berkembang menjadi keterikatan emosional terhadap organisasi karena karyawan menghubungkan pengalaman positif tersebut dengan organisasi yang menyediakannya. Li et al. (2022) menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap *affective*

commitment. Artinya, rasa aman meningkatkan kepuasan kerja, kemudian kepuasan tersebut memperkuat keterikatan emosional. Walaupun kepuasan kerja memberikan berbagai manfaat, organisasi tidak dapat membentuknya hanya melalui satu kebijakan. Kepuasan merupakan hasil evaluasi menyeluruh terhadap pengalaman kerja. Oleh sebab itu, perbaikan kepuasan perlu mencakup kualitas supervisi, hubungan sosial, penghargaan, kesempatan berkembang, kondisi kerja, dan rasa aman secara psikologis.

2.1.3.3 Indikator *Job Satisfaction*

Pengukuran *Job Satisfaction* dalam penelitian ini mengacu pada Generic *Job Satisfaction* Scale yang dikembangkan oleh Macdonald dan MacIntyre (1997). Aspek yang tercakup dalam pengukuran tersebut meliputi:

1. Hubungan dengan atasan

Karyawan menilai kualitas hubungan dan komunikasi yang terjalin dengan atasan langsung.

2. Pengakuan dan apresiasi

Karyawan merasakan adanya penghargaan atas pekerjaan dan kontribusi yang telah diberikan.

3. Perasaan positif terhadap pekerjaan

Karyawan merasa senang, puas, dan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan.

4. Keamanan dan peluang perkembangan kerja

Karyawan menilai adanya rasa aman dalam bekerja serta kesempatan untuk berkembang dan memperoleh kemajuan.

5. Kualitas supervisi

Karyawan menilai kemampuan atasan dalam memberikan arahan, dukungan, dan pengawasan terhadap pekerjaan.

6. Kesesuaian pekerjaan dengan kesehatan dan kemampuan

Karyawan menilai bahwa pekerjaan mendukung kondisi fisik serta memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki.

7. Kenyamanan bekerja dalam organisasi

Karyawan merasakan kenyamanan secara keseluruhan ketika bekerja dan menjadi bagian dari organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Peneliti Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Psychological Safety and Affective Commitment Among Chinese Hospital Staff: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Job Burnout</i> oleh Li et al. (2022)	Sampel sebanyak 2.187 staf rumah sakit di Tiongkok. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden.	Variabel Independen (X): <i>Psychological Safety</i> Mediasi (M): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen (Y): <i>Affective Commitment</i>	<i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Affective Commitment</i> . Selain itu, <i>Job Satisfaction</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>Psychological Safety</i> dan <i>Affective Commitment</i> .
2.	<i>Psychological Safety and Affective</i>	Penelitian menggunakan	Variabel Independen	<i>Psychological Safety</i> memiliki hubungan positif

	<i>Commitment among College Teachers</i> oleh John dan Manikandan (2023)	metode kuantitatif pada dosen perguruan tinggi dengan teknik analisis regresi untuk menguji hubungan antarvariabel.	(X): <i>Psychological Safety</i> Variabel Dependen (Y): <i>Affective Commitment</i>	dan signifikan terhadap <i>Affective Commitment</i> . Semakin tinggi tingkat keamanan psikologis yang dirasakan individu maka semakin tinggi pula keterikatan emosional terhadap organisasi.
3.	Workplace Ostracism and Employees' <i>Affective Commitment</i> : The Mediating Role of <i>Psychological Safety</i> oleh Noor dan Abbas (2024)	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan pada berbagai organisasi.	Variabel Mediasi: <i>Psychological Safety</i> Variabel Dependen (Y): <i>Affective Commitment</i>	<i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif terhadap <i>Affective Commitment</i> . Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
4.	The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in Digital Transformation oleh Kim dan Sohn (2024)	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis PROCESS Macro untuk menguji hubungan antarvariabel.	Variabel Independen (X): <i>Job Satisfaction</i> Variabel Dependen (Y): <i>Affective Commitment</i>	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Affective Commitment</i> . Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap organisasi.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Affective Commitment*

Penelitian Li et al. (2022) menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*. Temuan tersebut sejalan dengan John dan Manikandan (2023), yang menemukan bahwa rasa aman secara psikologis menjadi prediktor keterikatan emosional individu terhadap organisasi.

Dari penjelasan dan berbagai hasil penelitian di atas yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* adalah faktor krusial yang dapat memperkuat *affective commitment* karyawan dengan organisasi. Karyawan yang merasa adanya keamanan psikologis (*psychological safety*) biasanya lebih merasa nyaman berinteraksi dengan kolega maupun atasan, sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik. Situasi tersebut memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan gagasan, pandangan, atau masalah yang dihadapi tanpa merasa takut akan penolakan atau dampak negatif dari tempat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis juga dapat meningkatkan rasa percaya diri, penghargaan, serta keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap karyawannya. Saat karyawan mengalami keadaan tersebut, akan timbul rasa bangga dan nyaman untuk menjadi anggota organisasi. *Affective Commitment* karyawan terhadap organisasi dapat diperkuat oleh perasaan tersebut, sehingga tingkat *affective commitment* yang dimiliki semakin meningkat. Oleh karena itu, *psychological safety* dapat menjadi salah satu elemen yang memengaruhi terbentuknya *affective commitment* pada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

2.3.2 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Job Satisfaction*

Studi yang dilakukan oleh Li et al. (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Min et al. (2026) yang menemukan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Psychological Safety mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, maupun memberikan masukan tanpa adanya kekhawatiran terhadap konsekuensi negatif yang mungkin timbul dari lingkungan kerja. Kondisi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan mendukung sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *psychological safety* memiliki peran penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman secara psikologis cenderung lebih mudah membangun hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja maupun atasan. Selain itu, rasa aman dalam bekerja dapat mengurangi tekanan psikologis yang muncul akibat kekhawatiran terhadap penilaian negatif, kritik yang berlebihan, maupun risiko ketika menyampaikan ide dan pendapat. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Ketika karyawan merasa aman, dihargai, dan memperoleh dukungan dari lingkungan kerjanya, maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaan juga akan meningkat. Oleh karena itu, semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.3.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*

Studi yang dilakukan oleh Li et al. (2022) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Winarni et al. (2023) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. *Job Satisfaction* merupakan penilaian positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil kesesuaian antara harapan individu dengan kondisi pekerjaan yang diterima. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa kebutuhan dan harapannya dalam bekerja telah terpenuhi dengan baik.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terbentuknya *affective commitment* pada karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memberikan penilaian yang positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan tersebut dapat muncul karena karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, memperoleh dukungan dari lingkungan kerja, serta merasakan adanya penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Kondisi tersebut dapat mendorong terbentuknya rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan rendah, maka keterikatan emosional terhadap organisasi juga cenderung menurun. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *affective commitment* yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

2.3.4 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Affective Commitment* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Studi yang dilakukan oleh Li et al. (2022) menunjukkan bahwa *job satisfaction* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *psychological safety* dan *affective commitment*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *affective commitment*, tetapi juga dapat meningkatkan *affective commitment* melalui peningkatan *job satisfaction*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *psychological safety* dan *job satisfaction* merupakan dua faktor yang saling berkaitan dalam membentuk *affective commitment* karyawan. Karyawan yang merasakan *psychological safety* dalam lingkungan kerja cenderung lebih nyaman dalam menjalankan pekerjaannya karena mereka dapat menyampaikan pendapat, memberikan masukan, maupun berdiskusi tanpa adanya rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Kondisi tersebut dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan tingkat *job satisfaction* karyawan. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi selanjutnya dapat mendorong munculnya rasa bangga, nyaman, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Perasaan tersebut kemudian memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam *affective commitment*. Dengan demikian, pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *job satisfaction*. Semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dimiliki, sehingga pada akhirnya

akan meningkatkan *affective commitment* karyawan terhadap organisasi.

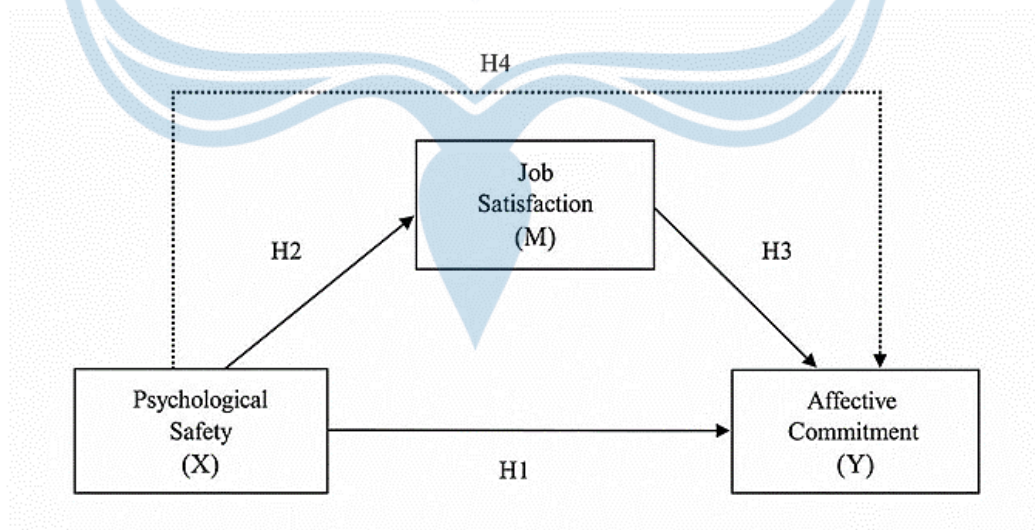
Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap *affective commitment*.

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian disusun untuk menjelaskan hubungan antarvariabel berdasarkan landasan teori dan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya. Dalam penelitian ini, *psychological safety* berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi *affective commitment* sebagai variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hubungan antarvariabel tersebut kemudian digambarkan dalam kerangka penelitian pada Gambar 2.1.

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



Sumber: li et al. (2022), dimodifikasi oleh peneliti (2026)